

Apprentissage en ligne et sur le tas au Mexique



Les fonctionnaires mexicains apprennent en ligne dans le cadre de la création, par leur gouvernement, d'une fonction publique professionnelle, sans affiliation politique.

2004-10-21

par Louise Guénette

Laura Dávila est de retour sur les bancs de l'école. Installée à son bureau dans la classe virtuelle [@Campus Mexico](#), cette fonctionnaire mexicaine se renseigne sur son propre gouvernement — ses ministères et son cadre juridique, les lois qui encadrent l'accès à l'information et la responsabilité de la fonction publique, et ses efforts pour faire entrer la bonne gouvernance dans les mœurs. Bien qu'elle soit directrice adjointe de l'analyse socio-économique au sein du programme mexicain de lutte contre la pauvreté, c'est la première fois qu'elle se penche véritablement sur son propre patron.

Ce retour en classe de Dávila s'inscrit dans un programme mexicain ambitieux visant à réformer l'administration publique. En avril 2003, le Congrès mexicain a adopté la loi sur la carrière dans la fonction publique pour favoriser et soutenir une fonction publique professionnelle, sans affiliation politique. Le texte prévoit que l'embauche et l'avancement se feront au mérite plutôt que par le jeu des influences politiques et des relations. Le gouvernement est tenu d'évaluer les fonctionnaires et de leur proposer des formations. Les agents publics doivent se faire homologuer au moins une fois tous les cinq ans pour conserver leur poste.

Le régime de parti unique, qui a pris fin après 70 ans lorsque Vicente Fox a été élu président en décembre 2000, a laissé une marque indélébile sur les attitudes et les comportements de bon nombre de fonctionnaires. Embauches, licenciements et promotions se produisaient fréquemment selon des caprices personnels ou politiques. La mission de service public s'effaçait souvent devant les loyautés personnelles. Le démantèlement de ces réseaux de favoritisme sera crucial pour la réforme du service public, affirme Jesús Mesta, vice-ministre de l'Administration publique.

Selon la constitution mexicaine, le Président ne peut gouverner que le temps d'un sextennat. « Chaque fois que nous changeons de président, les institutions sont envahies par des nouveaux venus pour aménager les programmes, dit Mesta. Ces personnes se sentent redevables envers l'ami qui les a pistonnés ou celui qui les a embauchés. Lorsque les critères de sélection se fondent sur le mérite, le fonctionnaire se met au service du citoyen et les comportements illicites diminuent. »

Portail éducatif



C'est ici qu'intervient @Campus Mexico. Le portail s'inscrit dans la volonté du gouvernement de recruter et de fidéliser les fonctionnaires et de leur accorder des promotions selon le mérite et sous le signe de l'équité. Il est conçu pour donner aux fonctionnaires les outils et les méthodes dont ils ont besoin pour améliorer sans cesse le service aux usagers mexicains.

Le portail, officiellement lancé au Mexique par le Président Fox le 20 octobre, vise quelque 47 770 cadres, des analystes aux directeurs généraux, au sein de 85 organismes fédéraux. Les matériels d'apprentissage sur le portail sont conçus pour développer et renforcer les compétences selon trois grands axes : bonne conduite des affaires publiques, administration et compétences techniques généralement liées aux exigences des postes. Plus de 60 cours ont été conçus et seront bientôt dispensés par diverses institutions, notamment des maisons d'enseignement et des organisations gouvernementales et non gouvernementales. Des circuits en ligne et traditionnels seront conjugués pour mettre à disposition un éventail de méthodes d'apprentissage.

Le portail @Campus Mexico est lié à un processus d'homologation des fonctionnaires qui assure l'amélioration continue du service public. C'est en 2005 que les premiers tests seront administrés et les premières évaluations conduites, et cela se fera au moins tous les cinq ans. Ce sont les compétences de base, les savoirs et le rendement des fonctionnaires qui seront examinés, dit Enrique Cárdenas, directeur général du développement et de la formation au ministère de l'Administration publique. Les fonctionnaires auront par deux fois l'occasion d'obtenir une note satisfaisante, faute de quoi ils seront congédiés. Les fonctionnaires qui auront réussi leur homologation obtiendront, eux, une certaine sécurité. Ils ne pourront être congédiés sans motif valable, ce qui se produisait trop fréquemment avant le nouveau texte de loi.

L'expérience canadienne

Pour la conception du portail @Campus Mexico, Mesta s'est inspiré des expériences britannique, espagnole et américaine, mais c'est au Canada qu'il a recueilli la plupart des avis qu'il lui fallait. Des représentants de l'École de la fonction publique du Canada, dont David Waung, vice-président, Technologie et apprentissage, ont rencontré Mesta dans le cadre de plusieurs réunions avec des spécialistes canadiens de l'apprentissage en ligne, le ministère mexicain de l'Administration publique et des universités des deux pays.

Un premier accord, conclu au Sommet des Amériques à Québec en 2001, avait ouvert la voie à cette collaboration. Les responsables canadiens et mexicains étaient convenus de mettre en commun leurs expériences de l'Internet et des technologies exploitables sur le Web afin d'améliorer l'innovation dans l'administration publique. Ce même sommet a donné naissance à l'[Institut pour la connectivité dans les Amériques \(ICA\)](#) qui, avec le Centre de recherches pour le développement international (IDRC), a apporté son concours à l'élaboration du portail.

Waung, qui a aidé à la mise sur pied du portail [Campusdirect](#) de l'État fédéral, rappelle : « J'ai promis de leur faire part de toutes les erreurs que j'avais commises et de les épauler en leur indiquant les risques qu'ils n'avaient pas prévus. »

Compétences de base

Les deux équipes ont collaboré étroitement pour définir les éléments clés d'une structure de gestion fondée sur les compétences dans le secteur public mexicain. Elles ont analysé différents dispositifs internationaux et diverses administrations publiques nationales, avant que le ministère de l'Administration publique, de concert avec des experts d'autres ministères mexicains, n'arrête cinq grandes compétences administratives : vision stratégique, rôle d'impulsion, action orientée vers un but, travail en équipe, et négociation. Le travail en équipe est étranger à la plupart des fonctionnaires, dit-il, tout comme la négociation.

Claudia Iriarte, elle, voit des possibilités qui s'ouvrent. Elle est chef de la section Plaintes des citoyens au ministère de l'Administration publique et elle a participé à des essais pilotes des cours @Campus Mexico. « La formation aux compétences administratives et techniques est bonne pour la carrière des fonctionnaires, même s'ils quittent la fonction publique. »

Au moment où d'autres pays dans les Amériques engagent une réforme de la fonction publique et lancent des initiatives pour renforcer la bonne gouvernance, @Campus Mexico illustre la façon dont l'apprentissage en ligne peut former un grand nombre de fonctionnaire répartis sur un vaste territoire. Cette initiative a attiré l'attention de l'Agence américaine de développement international (USAID), de la Banque mondiale, de la Banque interaméricaine de développement et de l'Organisation des États américains. Il est d'ores et déjà prévu de reproduire cette méthode dans d'autres pays de la région.

Louise Guénette est rédactrice indépendante à Ottawa.

Pour en savoir plus sur @Campus Mexico, tapez www.campusmexico.gob.mx/wb2/.

Le portail d'apprentissage en ligne de l'État fédéral, Campusdirect, se trouve à l'adresse suivante : www.campusdirect.gc.ca.

Renseignements

Mexique

Enrique Cárdenas, Directeur général du développement et de la formation, Unité des ressources humaines au ministère de l'Administration publique, Insurgentes Sur 1735, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020 México D.F. ; tél. : (52 55) 3003 3000 poste 4313 ; courriel : jagutierrez@funcionpublica.gob.mx

Canada

Luis Bartola, Spécialiste de programmes principal, Institut pour la connectivité dans les Amériques (ICA), CRDI, C.P. 8500, Ottawa (Ontario), Canada K1G 3H9 ; tél. : (613) 236 6163 poste 2047 ; courriel : lbarnola@idrc.ca